

# Hoe kan ik de tevredenheid van mijn klanten kennen?

**Prof. em. dr. W. Faché**

Het streven naar klantentevredenheid is voor elke onderneming van fundamenteel belang. Immers wanneer klanten tevreden zijn, worden zij loyale klanten en brengen zij nieuwe klanten aan door fluisterreclame.

Om te weten of uw klanten tevreden zijn, is **feedback van uw klanten essentieel**. Hierdoor komt u te weten 1) welke verwachtingen uw klanten hebben, 2) in hoeverre de service beantwoordt aan hun verwachtingen, 3) welke problemen zij ondervinden en 4) welke verbeteringsvoorstellen zij eventueel zien.

Die feedback kan u op verschillende manieren krijgen. Eén vorm is aandachtig luisteren naar uw gasten en trachten te weten of uw service tegemoet komt aan hun verwachtingen. Een moeilijkheid voor de dienstverlener is dikwijls dat de klant niet altijd zijn ontevredenheid tegenover u uit, maar hier wel over zal spreken met anderen. Zo kan één ontevreden klant, naast het verlies van die ene klant, ook het verlies van andere (potentiële) klanten betekenen. (1)

Daarom mag het personeel dat contact heeft met klanten niet passief afwachten tot een ontevreden klant feedback geeft. Medewerkers in de frontlijn moeten het daarom een klant gemakkelijk maken zijn ontevredenheid te uiten.

Een manager van een hotel adviseert het volgende. Wanneer we vragen: “Hoe was uw verblijf?”, is het antwoord steeds: “Fijn”. Vragen we echter: “Heeft u soms iets gemerkt dat we kunnen verbeteren, zodat uw vakantie een onvergetelijk moment wordt?”, dan is het antwoord dikwijls: “Wel, nu u het vraagt...”. Dit hotel heeft veel serviceverbeteringen gerealiseerd dankzij voorstellen van de klanten en heeft talrijke serviceproblemen onmiddellijk kunnen oplossen (2).

Daarnaast is er nog een belangrijke manier om feedback te krijgen, namelijk de schriftelijke vragenlijst

## **1 Vragenlijst voor onderzoek naar de klantentevredenheid**

Een tevredenheidsonderzoek (bijvoorbeeld in de vorm van een schriftelijke vragenlijst) bij klanten is essentieel als u wil starten met kwaliteitsmanagement in uw onderneming. De klantenenquête is een hoeksteen van elk kwaliteitssysteem. Door dit onderzoek daarenboven continu of met regelmaat uit te voeren kan een onderneming vaststellen wat de effecten zijn van verbeteringsacties op de tevredenheid van de klanten.

## ***Categorieën vragen***

In een klantenvragenlijst voor de beoordeling van de servicekwaliteit is het wenselijk drie categorieën van vragen te onderscheiden.

*Standaard beoordelvingsvragen over serviceaspecten die voor een gehele sector (bijvoorbeeld hotels) belangrijk zijn.*

Die standaardvragen kunnen ook worden gebruikt voor benchmarking waarover wij het later zullen hebben. Tot deze gestandaardiseerde vragen voor de horecasector behoren:

- algemene tevredenheid
- prijs/kwaliteit verhouding
- aanbevelingsbereidheid
- tevredenheid over bepaalde aspecten (bijv. sfeer, netheid)

*Facultatieve beoordelvingsvragen met betrekking tot serviceaspecten die specifiek zijn voor één bepaald hotel of restaurant.*

Een vragenlijst wordt pas een instrument voor kwaliteitsmanagement als die vragenlijst voldoende “gedetailleerde” informatie, relevant voor verbeteringsacties van een specifieke onderneming oplevert. Daarom stellen we voor na de gestandaardiseerde vragen ook een beperkt aantal vragen specifiek voor een onderneming toe te voegen die betrekking hebben op specifieke serviceaspecten.

Deze specifieke vragen kunnen tijdelijk zijn en door andere nieuwe tijdelijke vragen worden vervangen, bijvoorbeeld zodra de score voor het betrokken serviceaspect positief is.

Specifieke vragen kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld de roomservice of de sauna, als dit belangrijke aspecten zijn van een vakantiehôtel. Een ander voorbeeld van een specifiek aspect dat verschillende hotels en restaurants aan de kust belangrijk vinden is kindvriendelijkheid (3). Voor horecaondernemingen, die specifieke aandacht hebben voor gezinnen met kinderen, is een klantenvragenlijst pas relevant als de kindvriendelijkheid eveneens wordt beoordeeld. Indien hieruit blijkt dat er een probleem bestaat dan kan een diepergaand onderzoek overwogen worden. Dat is ook voor andere aspecten het geval.

Deze specifieke vragen zijn voor een onderneming essentieel omdat ze betrekking hebben op wat een onderneming belangrijk vindt om zich te onderscheiden van andere. Daarenboven wordt een vragenlijst met deze specifieke vragen ook ervaren als een vragenlijst op maat van de betrokken onderneming.

*Een open vraag naar toelichting bij de gegeven beoordelingen of voorstellen voor verbetering.*

Een open vraag in een schriftelijke vragenlijst geeft de klant de mogelijkheid zijn beoordeling te concretiseren of te specificeren. Een voorbeeld van open vraag is: “Wat kunnen we doen om u in de toekomst betere service te verlenen?” Onze ervaring leert dat het antwoord op deze vraag informatie geeft over oorzaken van ontevredenheid of waardevolle voorstellen voor verbetering (4). Uit de analyse van de antwoorden in ons onderzoek, blijkt dat een hotelier hier concrete bruikbare aangrijpingspunten voor verbetering van de service krijgt van bijna de helft van zijn klanten, die de vragenlijst invullen.

Het is wenselijk in de vragenlijst ook de vraag over de aankomstdatum en kamernummer op te nemen. Zo kunt u weten in welke hotelkamer, welke verbeteringen noodzakelijk zijn.

### ***De evaluatieschaal.***

Voor een beoordeling van kwaliteit wordt meestal een verbale schaal gebruikt met de volgende labels: zeer ontevreden, ontevreden, noch tevreden noch ontevreden, tevreden, zeer tevreden.

Sommige hoteliers wensen in de schaal ‘uiterst tevreden’ op te nemen. Wat is voor een klant het verschil tussen “uiterst en zeer tevreden” over de netheid van een kamer enz.?

Een andere veel voorkomende vraag heeft betrekking op de antwoordmogelijkheid “noch ontevreden, noch tevreden”. Het ontbreken van deze mogelijkheid heeft het nadeel dat een respondent die “noch ontevreden, noch tevreden” is, zijn mening in een dergelijke schaal niet kan uitdrukken en wordt naar een van beide kanten van de schaal gedwongen. Sommigen veronderstellen dit probleem te kunnen oplossen via het voorzien van een “geen mening” mogelijkheid. Dit lost het probleem echt niet op. Sommige klanten hebben wel degelijk een mening over een service aspect, maar een neutrale (5)

### ***Hoe worden vragenlijsten het best verspreid?***

Er zijn talrijke methoden mogelijk. Een methode die veel antwoorden oplevert in een hotel bestaat erin, de dag vóór vertrek van een gast een vragenlijst onder de kamerdeur te schuiven

### ***Hoe berekent u de return?***

Een methode om zonder veel bijkomend werk de return te berekenen, bestaat erin het percentage van ontvangen vragenlijsten per week te berekenen ten opzichte van het aantal *check-outs* van individuele bezoekers (met uitsluiting van groepen- en congresverblijven).

### ***Taal van de vragenlijst***

Wij stellen een vragenlijst voor met op de recto zijde Nederlandstalige en op de verso zijde de Franstalige vragen. Eventueel kan een tweede vragenlijst Engels- en Duitstalig zijn.

## **2      Vergelijking van klantentevredenheid**

Als 78% van de klanten tevreden tot zeer tevreden zijn over de servicekwaliteit, dan lijkt dit een mooie score. Maar kan het management met deze uitslag van het kwaliteitsonderzoek tevreden zijn? Dat hangt af van verschillende factoren. Welke doelstellingen heeft het management, hoe was de beoordeling in het verleden en hoe is de klantentevredenheid in vergelijkbare ondernemingen? Pas door vergelijkingen van de onderzoeksresultaten krijgen gegevens van een enquête echt betekenis. (5)

### ***Vergelijkingen in de tijd***

Door onderzoek met regelmaat uit te voeren, kan u zien welke ontwikkeling er in de klantentevredenheid is en kan u ook vaststellen wat het effect is van verbeteringsmaatregelen. Verbetert de klantentevredenheid na training van de medewerkers in bijvoorbeeld “klantgericht omgaan met klanten”? De berekening van het percentage “zeer tevreden en tevreden” op verschillende momenten, geeft al een duidelijk beeld over de evolutie van de tevredenheid

Door klantentevredenheid met regelmaat te meten, blijkt ook de servicekwaliteit te verbeteren, *indien* de medewerkers de resultaten van het klanten tevredenheidsonderzoek ook geregeld te zien krijgen. Indien de onderzoeksresultaten niet bekend zijn bij de medewerkers, dan vermindert de servicekwaliteit na verloop van tijd (6).

## ***Vergelijking met andere ondernemingen in dezelfde sector***

Wilt u de verbeteringsprioriteiten voor uw onderneming op gebied van kwaliteit van uw dienstverlening bepalen? Dan is bedrijfsvergelijking een handig hulpmiddel. U krijgt een zicht op uw zwakke punten in vergelijking met andere ondernemingen met hetzelfde profiel. Niets belet u om ook de positieve punten van uw onderneming verder te verbeteren.

Wilt u weten of de score voor klantvriendelijkheid beter of slechter is dan bij vergelijkbare ondernemingen, dan moet u over vergelijkbare informatie kunnen beschikken. In Vlaanderen zijn vergelijkbare gegevens nog niet beschikbaar voor de horecasector. Het is wenselijk dat er in de horeca- en vrijetijdssector een systeem wordt gecreëerd, dat klantenvragenlijsten centraal verwerkt en opslaat in een databank.

## ***Vergelijking van klantenbeoordelingen***

He meest duidelijke vergelijking is deze in grafieken. Dergelijke grafieken laten duidelijk zien hoe de betrokken onderneming in vergelijking met andere vergelijkbare ondernemingen presteert op de verschillende kwaliteitsaspecten. Zo ziet u waar u het beter of minder goed doet dan uw collega's en waar zich aangrijpingspunten voor verbetering bevinden.

In een eerste spinnenwebgrafiek (zie figuur 1) ziet u in één oogopslag waar u (niet) goed presteert **in vergelijking met drie beste** collega's.

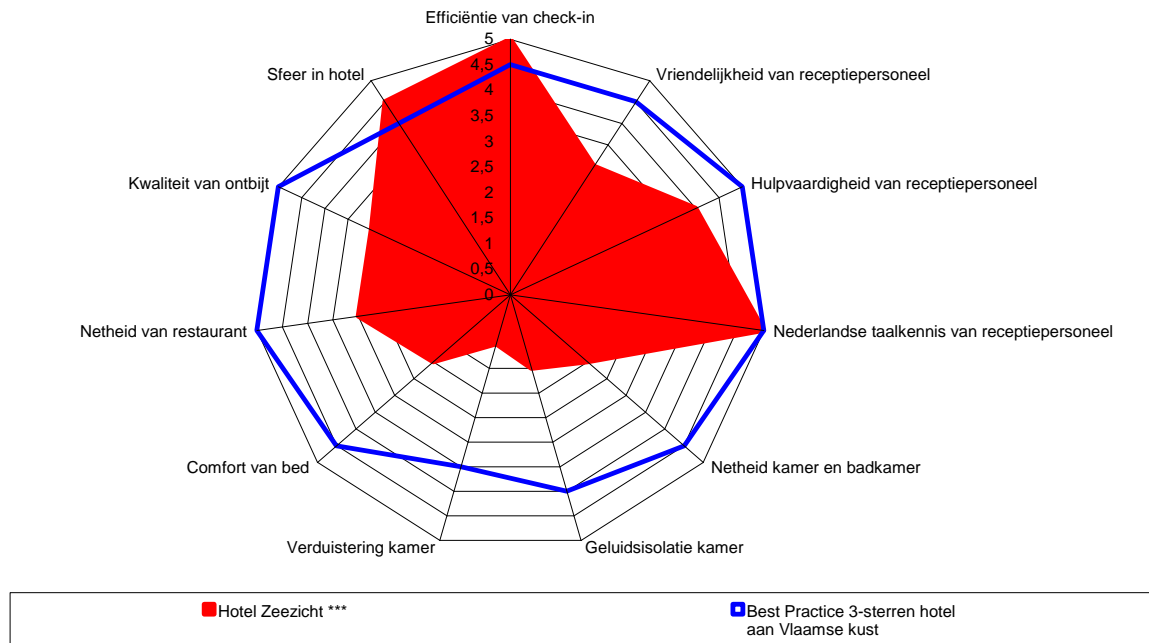
In deze spinnenwebgrafiek (fig.1) worden in één beeld 12 verschillende dimensies van servicekwaliteit weergegeven. Op elke as worden door punten de posities van het hotel dat men wenst te vergelijken met het beste hotel met hetzelfde aantal sterren weergegeven.

In andersoortige lijngrafieken (zie fig. 2) kan de ondernemer zijn onderneming **ten opzichte van alle deelnemende collega's situeren**, wat de algemene tevredenheid en de aanbevelingsbereidheid betreft. In deze grafiek wordt niet de naam van de ondernemingen vermeld, op uitzondering van de naam van de onderneming waarvoor de grafiek bedoeld is.

Met andere woorden met twee schema's is onmiddellijk zichtbaar waar aangrijpingspunten voor verbetering liggen. Dit stimuleert ook de ondernemer om iets te doen aan die "achterstand". Maar om te weten wat juist moet verbeteren moet je ook weten wat de achter-/onderliggende redenen van een betere praktijk op een bepaald gebied. Een open communicatie tussen betrokken ondernemingen is dan wel noodzakelijk.

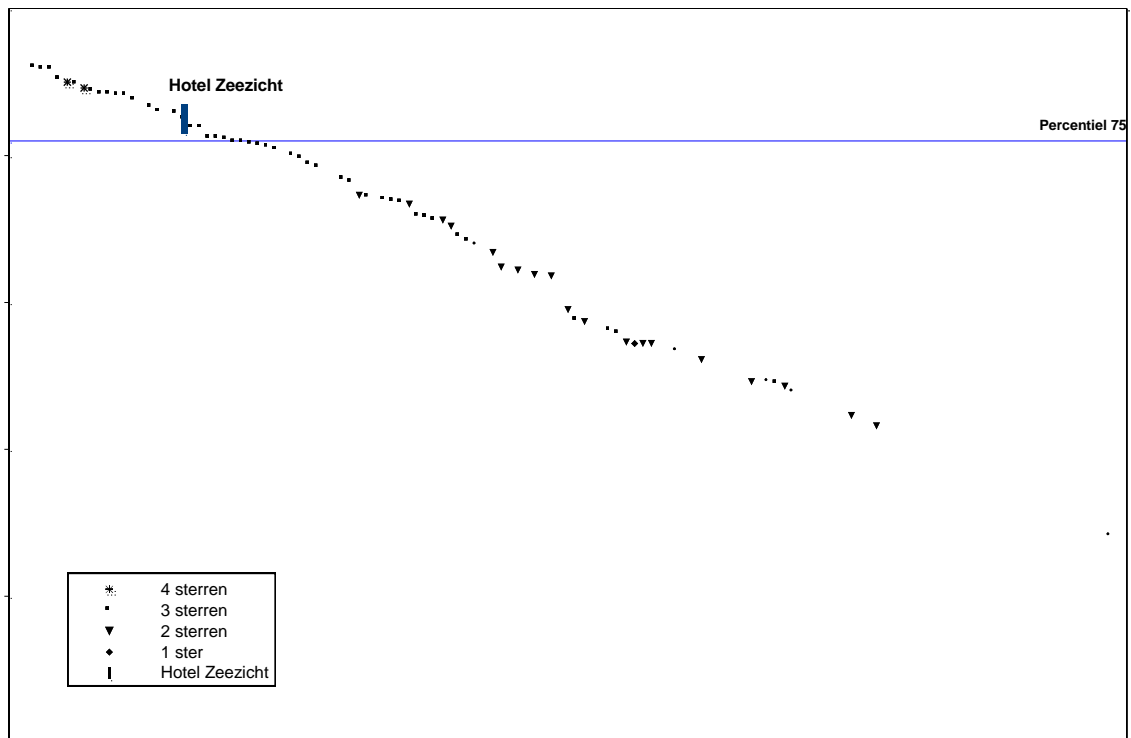
Grafiek 1:

Vergelijking servicekwaliteit van hotel Zeezicht \*\*\* met Best Practice 3-sterren hotel  
(gemiddelden per hotel - simulatie)



Grafiek 2

Algemene tevredenheid over hotel service: hotel Zeezicht in vergelijking met de andere hotels aan de Vlaamse kust. (simulatie)



## Noten

Dit artikel is gebaseerd op een literatuurstudie (6) die wij verricht hebben met de steun van de Vlaamse regering in het kader van het Kustactieplan.

1. Brownell, J. (2009). *Fostering service excellence through listening: What Hospitality managers need to know*. Cornell hospitality Report vol. ,No. 6
2. Berry, L.L. (1995). *On Great Service*. New York: The Free Press.
3. Faché, W. (2009). *Kindvriendelijkheid aan de Vlaamse Kust. Literatuurstudie, bestpractices en adviezen* Brugge:Guidea
4. Faché, W. (2004). *Une culture de qualité de service orientée client*. In J. Spindler en H. Durand (Eds.). *Le tourisme au XXI<sup>e</sup> siècle*(265-279). Paris: L' Harmattan.
5. De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2006). *Marktonderzoek. Methoden en toepassingen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
6. Faché, W. (2008). *Klantgerichte servicekwaliteit in toeristische ondernemingen*. Brugge:Guidea
7. Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley.
8. Faché, W. (2008). *Een systeem voor het stimuleren en verbeteren van de servicekwaliteit van toeristische ondernemingen en diensten aan de kust*. Brugge:Guidea

9. Wij stelden aan Westtoer voor in het kader van het kustactieplan dergelijke databank voor benchmarking te ontwikkelen. In ons voorstel zou elke horeca onderneming na verwerking van zijn vragenlijsten van zijn klanten, een *confidentieel* rapport kunnen ontvangen, waarin zijn gegevens worden vergeleken met andere ondernemingen uit zijn sector, zoals weergegeven in grafiek 1 en 2.

De databank die Westtoer nu ontwikkelt met subsidies van het kustactieplan is slechts toegankelijk voor wie deelneemt aan een opleiding van Westtoer. Daarenboven bestaat het benchmarking rapport dat door Westtoer wordt samengesteld alleen uit *cijfertabellen* waarin alleen een vergelijking met *het gemiddelde* service niveau van een sector wordt gemaakt. Deze gemiddelden vergelijking bevordert geen doorbraak van de servicekwaliteit aan de Belgische Kust. Het zal eerder een conformistisch “gedrag” bevorderen – meehuilen met de wolven in het bos – en zelfs innovatie en fundamentele verbetering hinderen. Daarenboven kunnen alleen klantenvragenlijsten met gestandaardiseerde vragen worden verwerkt. Specifieke serviceaspecten per onderneming kunnen niet worden opgenomen in de Westtoer vragenlijst. Ten slotte wordt in de Westtoer vragenlijst geen middenwaarde gebruikt. Ons voorstel van vragenlijst werd slechts gedeeltelijk overgenomen door Westtoer.

## Uw beoordeling

Beste klant,

Wij streven naar een zo goed mogelijke service aan onze klanten. Mogen wij u vragen om onderstaande vragen te willen beantwoorden door het passende vakje aan te kruisen. Dit helpt ons om onze dienstverlening nog meer te verbeteren. De ingevulde vragenlijst kan u aan de receptie in de vragenlijstbus steken.

Wij danken u voor uw medewerking.

**Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden bent u over uw verblijf in dit hotel?**

	Zeet ontevreden	Ontevreden	Noch tevreden, noch ontevreden	Tevreden	Zeet tevreden
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hoe tevreden bent u over de volgende aspecten:**

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vlotheid van check-in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vriendelijkheid van receptiepersoneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hulpvaardigheid van receptiepersoneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nederlandse taalkennis van receptiepersoneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netheid kamer en badkamer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geluidsisolatie kamer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verduistering kamer:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comfort van bed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netheid restaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vriendelijkheid van het restaurantpersoneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kwaliteit van ontbijt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kwaliteit van middagmaal / avondmaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sfeer in hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facultatief aspect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facultatief aspect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facultatief aspect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**In welke mate beantwoordt dit hotel aan uw verwachtingen?**

Veel minder dan verwacht	<input type="checkbox"/>
Minder dan verwacht	<input type="checkbox"/>
Zoals verwacht	<input type="checkbox"/>
Beter dan verwacht	<input type="checkbox"/>
Veel beter dan verwacht	<input type="checkbox"/>

**Zou dit hotel aanbevelen aan vrienden of familie?**

Neen, in geen geval	<input type="checkbox"/>	Misschien wel	<input type="checkbox"/>
Misschien niet	<input type="checkbox"/>	Ja, zeker wel	<input type="checkbox"/>
		Geen idee	<input type="checkbox"/>

**Datum aankomst:** .....

**Kamernummer:** .....

**Verbleef u vroeger reeds in dit hotel?**

☐ Neen ☐ Ja

**Zijn er in dit hotel bepaalde zaken, die volgens u kunnen verbeteren of heeft u commentaar bij uw beoordeling?**

**Dank voor uw medewerking!**





